

## Asiakkuuden linjaukset ja kehittämisohjelma

Toimintastrategian 2005 täydentämiseksi

### Tiehallinto toimii asiakaslähtöisesti



Asiakaslähtöisyys  
arkitoiminnassa

Loogiset  
palvelukokonaisuudet

Tehokas  
asiakasviestintä

Arvoa tuottava  
sidosryhmäyhteistyö

1000116-V-06

# **Asiakkuuden linjaukset ja kehittämisohjelma**

**Toimintastrategian 2005 täydentämiseksi**

**Tiehallinto**

Helsinki 2006

Verkkajulkaisu  
ISBN 951-803-702-7  
TIEH 1000116-v-06

Helsinki 2006

[www.tiehallinto.fi](http://www.tiehallinto.fi)

**Tiehallinto**

Opastinsilta 12 A  
PL 33  
00521 HELSINKI  
Puhelinvaihte 0204 2211

**Asiakkuuden linjaukset ja kehittämisohjelma - Toimintastrategian 2005 täydentämiseksi.** Helsinki 2006. Tiehallinto. 22 s. ISBN 951-803-702-7, TIEH 1000116-v-06.

**Asiasanat:** asiakkaat, arververkosto, arvot, johtaminen, organisaation kehittäminen, sidosryhmä

**Aiheluokka:** 01, U65.01

## TIIVISTELMÄ

Lähtökohdat asiakaslähtöisen Tiehallinnon kehittämiselle tulevat visiosta, arvoista, toiminta-ajatuksista sekä toimintastrategian linjauksista. Pohjaa asiakkuuden linjauksille ja kehittämisohjelmalle antavat myös aikaisempi asiakkuusstrategia sekä vuoden 2005 lopulla valmistunut Tiehallinnon asiakkuuden kuntokartoitus.

Asiakkuuden linjaukset ja kehittämisohjelma määrittelee asiakkuuden tavoittelaksi sen, että Tiehallinto toimii asiakaslähtöisesti. Kehittämislinjaukset ovat:

- Ymmärrämme, mitä asiakaslähtöisyys Tiehallinnossa tarkoittaa ja miten se näkyy arkipäivän toiminnassa.
- Tuotteemme ja palvelumme muodostavat asiakkaalle loogisen kokonaisuuden.
- Asiakasviestintämme on tehokasta.
- Tuotamme arvoa asiakkaillemme yhdessä sidosryhmiemme kanssa.

Erillisiä kehittämishankkeita ei käynnistetä vaan asiakaslähtöisyyden kehittäminen integroidaan osaksi muiden prosessien ja tulostyöyksiköiden kehittämistä. Työtä tehdään myös yhdessä muiden väylävirastojen sekä liikenne- ja viestintäministeriön kanssa.

Asiakaslähtöisyyden näkyminen arkipäivän toiminnassa alkaa määrittelyllä siitä, minkälainen on asiakaslähtöinen Tiehallinto. Tämä tarkastelu tehdään eri prosessien ja tulostyöyksiköiden näkökulmasta. Loogisten palvelukokonaisuuksien määrittely käynnistyy asiakasryhmien kuvauksella, jonka jälkeen voidaan muiden muassa asettaa asiakasryhmäkohtaisia palvelutavoitteita ja sopia asiakassuhteiden hoitomallista.

Asiakaslähtöinen viestintä on osa Tiehallinnon asiakaslähtöistä toimintaa. Viestinnän keinoin voidaan osallistaa asiakkaita, perustella valintoja, vaikuttaa odotuksiin ja tehdä Tiehallinnon toiminta läpinäkyväksi. Tärkeää on, että Tiehallinto viestii eri asiakasryhmille ja muille sidosryhmille niille sopivin keinoin ja kanavien sekä puhuu asiakkaan kieltä.

Loogisten palvelukokonaisuuksien muodostamiseen osallistuvat myös Tiehallinnon sidosryhmät kuten muut väylälaitokset, liikenne- ja kuljetuspalvelujen tarjoajat ja palveluntuottajat. Suunnitelmallinen, tavoitteellinen ja tuloksellinen sidosryhmäyhteistyö on osa Tiehallinnon tapaa toimia. Kehittämistyössä keskitytään parhaiden toimintakäytäntöjen vakiinnuttamiseen ja osaamisen sekä tiedon yhteiskäyttöisyyden lisäämiseen.



**Ämnesord:** kunder, värdenätverk, värden, ledarskap, utveckling av organisationen, intressegrupper.

**Ämnesklass:** 01, U65.01

## **SAMMANFATTNING**

Utgångspunkterna för att utveckla Vägförvaltningen på ett kundorienterat sätt kommer från visionen, värdena, verksamhetsidén samt riktlinjerna i verksamhetsstrategin. Också den tidigare kundrelationsstrategin och kartläggningen av Vägförvaltningens kundrelationer, som färdigställdes i slutet av 2005, utgör grunder för riktlinjerna och utvecklingsprogrammet för kundrelationerna.

I riktlinjerna och utvecklingsprogrammet för kundrelationerna definieras det eftersträfvade tillståndet för kundrelationerna så att Vägförvaltningen agerar utgående från kunderna. Riktlinjerna för utvecklingen är:

- Vi förstår vad kundorienteringen betyder inom Vägförvaltningen och hur den syns i vårt dagliga arbete.
- Våra produkter och tjänster bildar en logisk helhet för kunderna.
- Vår kundkommunikation är effektiv.
- Vi producerar värden för våra kunder tillsammans med våra intressegrupper.

Några separata utvecklingsprojekt påbörjas inte, utan utvecklingen av kundorienteringen integreras till en del av utvecklingen av andra processer och resultatenheter. Vi samarbetar också med andra trafikledsverk och kommunikationsministeriet.

Hur kundorienteringen syns i det dagliga arbetet börjar med att man definierar hurdan Vägförvaltningen är när den är kundorienterad. Detta granskas ur olika processers och resultatenheters synvinkel. Definitionen av logiska tjänstehelheter börjar med en beskrivning av kundgrupperna, varefter vi bland annat kan ställa upp mål för tjänster enligt kundgrupp och komma överens om modeller för hur kundrelationerna skall skötas.

En kundorienterad kommunikation är en del av Vägförvaltningens kundorienterade verksamhet. Med kommunikationens medel kan man göra kunderna delaktiga, motivera val, påverka förväntningarna och göra Vägförvaltningens verksamhet genomskinlig. Det viktiga är att Vägförvaltningen kommunicerar med olika kundgrupper och andra intressegrupper via lämpliga medel och kanaler samt talar kundernas språk.

Också Vägförvaltningens intressegrupper, såsom andra trafikledsverk, leverantörer av trafik- och transporttjänster samt tjänsteproducenter deltar i skapandet av logiska tjänstehelheter. Ett systematiskt, målinriktat och resultatrikt intressegruppssamarbete är en del av Vägförvaltningens handlingssätt. I utvecklingsarbetet koncentrerar vi oss på att etablera de bästa verksamhetskutymerna och att öka kompetensen och en gemensam användning av information.

**Guidelines and development programme in customer relationship management – A supplement to the Operating Strategy 2005.** Helsinki 2006. Finnish Road Administration. 22 p. ISBN 951-803-702-7, TIEH 1000116-v-06.

**Keywords:** customers, value network, values, management, organisational development, stakeholder.

**Classification by subject:** 01, U65.01

## ABSTRACT

The points of departure in developing a customer-driven Finnish Road Administration (Finnra) arise from its vision, values, mission and operational strategic guidelines. The earlier stakeholder strategy and the Finnra customer relationship management survey completed in late 2005 provide a further basis for the guidelines and development programme in customer relationship management.

The customer relationship management guidelines and development programme define the strategic intent in customer relationships to be that Finnra operates in a customer-driven manner. The guidelines in development are as follows:

- We understand what customer orientation means at Finnra and how it manifests in our daily operations
- Our products and services constitute logical service groups to the customer.
- We engage in effective and efficient customer communication.
- We provide value to our customers together with our stakeholders.

No separate development projects will be launched; instead, the development of customer orientation will be integrated into the development of other processes and profit centres. We will also work together with other infrastructure administrations and the Ministry of Transport and Communications.

The process of making our customer orientation manifest in daily operations begins by defining the attributes of the customer-driven Finnra. The review is conducted from the perspective of the various processes and profit centres. Determination of the logical service groups begins with a description of customer groups. Specific service objectives may then be set for each customer group and a model agreed on for managing customer relations.

Customer-driven communications are part of the customer-driven operations of Finnra. Communications can be used to empower customers, justify choices, influence expectations and render the operations of Finnra transparent. It is vital that Finnra communicates with its various customer groups and other stakeholders through means and channels suitable to them and speaks the customer's language.

Finnra's stakeholders such as other infrastructure agencies, the Ministry of Transport and Communications, providers of traffic and transport services and service providers take part in creating logical service groups. Systematic, goal-oriented and productive cooperation with stakeholders is an element of Finnra's operating policy. Focal issues in development will be to establish best practices and to increase the joint use of expertise and knowledge.

---

**Sisältö**

1	JOHDANTO	9
2	LÄHTÖKOHDAT	10
2.1	Visio, arvot ja toiminta-ajatus	10
2.2	Toimintastrategian 2005 linjauksia	10
2.3	Asiakkuusstrategia vuodelta 2002	11
2.4	Kuntokartoituksen havaintoja	12
3	ASIAKKUUDEN LINJAUKSET	13
4	KEHITTÄMISOHJELMA	14
4.1	Asiakaslähtöisyys arkitoiminnassa	15
4.2	Loogiset palvelukokonaisuudet	16
4.3	Tehokas asiakasviestintä	17
4.4	Arvoa tuottava sidosryhmäyhteistyö	18
5	TOTEUTUMISEN SEURANTA	19
6	KÄSITTEITÄ	21



## 1 JOHDANTO

Asiakslähtöisyys sisältyy Tiehallinnon arvoihin. Myös syksyllä 2005 hyväksytty Tiehallinnon toimintastrategia alleviivaa asiakslähtöisyyttä. Toimintajatuksenamme on tarjota tie- ja liikennepalveluja kansalaisten ja elinkeinoelämän tarpeisiin. Toimintastrategiaan sisältyy myös yksityiskohtaisempia linjauksia palveluista ja yhdessä sidosryhmien kanssa asiakkaille tuotettava hyödyistä.

Tiehallinnon ensimmäinen asiakkuusstrategia laadittiin vuonna 2002. Se antoi peruspilarit, joiden varaan asiakkuusajattelua Tiehallinnossa on rakennettu. Strategian johdannossa sanottiin:

"Meidän on kyettävä näkemään mitä tuotamme, kenen tarpeisiin ja missä laajuudessa. On ymmärrettävä, millaisia vaikutuksia näillä tuotteilla ja palveluilla on asiakkaillemme ja miten lisäämme kansantalouden tuottavuutta. On kansantaloudellista tuhlausta tuottaa palveluja, joille ei ole kysyntää. Alilaa-tua tuottamalla taas tuhlaamme veronmaksajien varoja."

Tämä on edelleen asiakkuusajattelumme perusta. Vuonna 2002 valitut asiakkuuden peruspilarit pätevät nekin edelleen. Neljässä vuodessa on kuitenkin kerätty kokemusta ja opittu niin, että linjauksia voidaan viedä selvästi pidemmälle.

Tässä julkaisussa esitetyt asiakkuuden linjaukset ja kehittämisohjelma vievät Tiehallinnon asiakkuusstrategiaa eteenpäin pyrkien kohti toimintastrategian ajatuksia. Kehittämisen linjaukset on tehty palvelemaan myös tienpidon strategian päivitystä sekä visiotyötä, joita molempia ollaan käynnistämässä talvikaudella 2006 - 2007.

Asiakkuuden linjauksia ja kehittämisohjelmaa on ollut laatimassa Tiehallinnon asiakkuuden kehittämisryhmä. Sitä on evästetty strategiaseminaarissa maaliskuussa 2006 strategiaperustan tarkistamisen yhteydessä. Tiehallinnon johtoryhmä hyväksyi asiakkuuden linjaukset ja kehittämisperiaatteet toimintastrategian täydentämiseksi kokouksessaan 22.5.2006. Kehittämisohjelman se hyväksyi ohjeellisena.



## 2 LÄHTÖKOHDAT

Lähtökohdat asiakaslähtöisen Tiehallinnon kehittämiseksi tulevat visiosta, arvoista, toiminta-ajatuksista sekä toimintastrategian linjauksista. Pohjaa linjausten tekemiselle antavat myös aikaisempi asiakkuusstrategia sekä vuoden 2005 lopulla valmistunut Tiehallinnon asiakkuuden kuntokartoitus.

### 2.1 Visio, arvot ja toiminta-ajatus

**Visio:** *Tiehallinto - arvostettu suunnannäyttävä*

- Lähtökohtanamme ovat yhteiskunnan tarpeet.
- Teemme yhteistyötä liikennejärjestelmän hyväksi.
- Vastaamme asiantuntijana tienpidosta.
- Luomme haasteellisen työyhteisön.

**Arvot:**

- Yhteiskunnallinen vastuu
- Asiakaslähtöisyys
- Osaaminen ja yhteistyö

**Toiminta-ajatus:**

*Tiehallinto tarjoaa tie- ja liikennepalveluja kansalaisten ja elinkeinoelämän tarpeisiin.*

- Tiehallinto toimii asiakaslähtöisesti.
- Tiehallinto vastaa yleisten teiden palvelutasosta osana liikennejärjestelmää.
- Tiehallinto tarjoaa tietoa ja liikennettä koskevia asiakaspalveluja.
- Tiehallinnolla on keskeinen vastuu tieliikennealan tutkimus- ja kehittämistoiminnasta.

### 2.2 Toimintastrategian 2005 linjauksia

Toimintastrategiasta on tähän poimittu ne linjaukset, joiden toteuttamisessa asiakaslähtöisyyden kehittämisellä on merkittävä rooli.

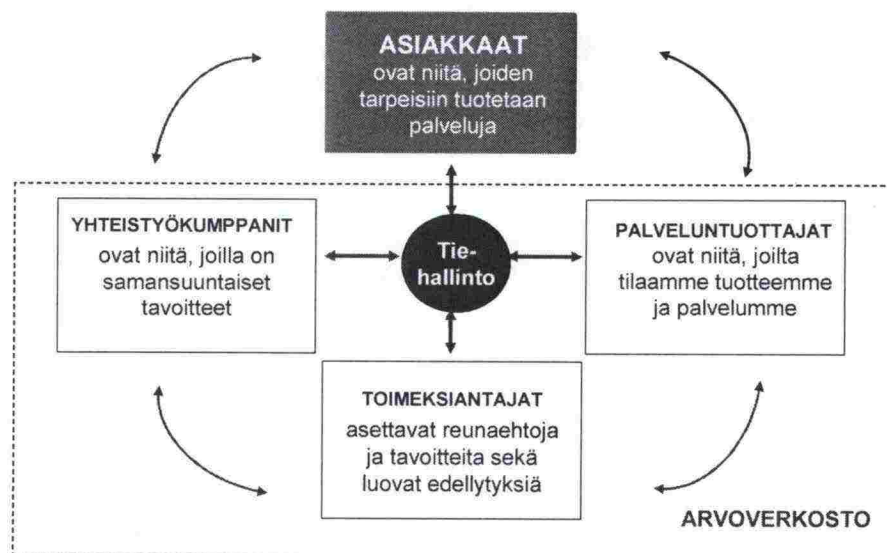
- Palvelumme ovat helposti saavutettavissa ja yhtenäisesti järjestetty.
- Tuotamme hyötyä asiakkaillemme tehokkaalla sidosryhmäyhteistyöllä sekä osallistumalla kansainväliseen yhteistyöhön.
- Toimimme aktiivisesti erityisesti liikennejärjestelmäsuunnittelussa, väylähallintokokonaisuuden kehittämisessä sekä väylänpidon pitkäjänteistämässä.
- Verkottuminen ja kumppanuudet ovat myös yksi keino tuotavuuden parantamiseen.
- Tarjoamme tietoa maksutta kansalaisille, palveluntuottajille ja muille sidosryhmille.

### 2.3 Asiakkuusstrategia vuodelta 2002

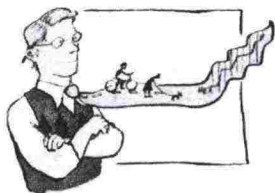
Tiehallinnon asiakkuusstrategia on laadittu vuonna 2002. Se laadittiin ohjaamaan asiakkuusajattelun ja asiakaslähtöisen toiminnan läpivientiä Tiehallinnossa. Siinä määritellyt asiakkuuden perusajatukset ovat yhä voimassa ja ne sisältyvät myös uuteen strategiaan.

Asiakkuusstrategiaa laadittaessa asiakkaat ryhmiteltiin tienkäyttäjiin, kuljetusten tarvitsijoihin, tiedon tarvitsijoihin ja viranomaistoiminnan asiakkaisiin. Tuolloin tiedostettiin, että jaottelu on tuotelähtöinen eikä siksi kestäväällä pohjalla. Samalla päätettiin, että segmentointiin palataan, kun olemme saaneet enemmän tietoa asiakkaistamme segmentointien pohjaksi.

Uudessa toimintastrategiassa on tunnistettu Tiehallinnon asiakasryhmiksi kansalaiset ja elinkeinoelämä. Tämä asiakaslähtöinen asiakassegmentointi korvaa aiemman tuotelähtöisen segmentoinnin. Tiehallinnon sidosryhmien ja arvoverkoston määrittely säilyy ennallaan.



## 2.4 Kuntokartoituksen havaintoja



Tiehallinnon asiakkuuskunto on kartoitettu syksyllä 2005 ja siitä on muodostunut selkeä kuva.

Asiakkuuden merkitys on tiedostettu. Asiakas on noussut keskeiseksi osaksi kehitystyötä ja asiakastyytyväisyys on selkeästi toimintaa ohjaava tavoite. Tiehallintolaisilla on vahva halu palvella asiakasta hyvin.

Syvempi ymmärrys asiakkaista kuitenkin puuttuu. Vaikka asiakkaita halutaan palvella, palvelutasotavoitteet asetetaan tuotteittain eikä asiakasryhmittäin. Tiehallinnon omat tavoitteet erilaisten asiakasryhmien palvelemiselle puuttuvat. Tuotelähtöinen toimintamalli rajoittaa asiakkuusajattelun viemistä arki-työhön asti ja vaikeuttaa kerätyn asiakastiedon täysimääräistä hyödyntämistä.

Tiehallinnon muotoa, tietoa ja menettelyjä korostava kulttuuri luo kuvan luotettavasta organisaatiosta. Tunne osana palvelua ja viestintää on käyttämätön voimavara. Asiakassuhteen hoidon sisältöä ei toistaiseksi ole huomioitu lainkaan.

Asiakkuusajattelun syventäminen ja sen painoarvon lisääminen voivat merkitä toiminnassa myös seuraavia asioita:

- siirtymistä asiakastyytyväisyyden ohjaamasta reagoivasta toiminnasta asiakkuuden hallintaan tähtäävään aktiiviseen toimintaan
- uusien nykyistä syvällisemmin asiakkaan ymmärtämiseen tähtäävien tutkimusmenetelmien käyttöönottoa
- asiakasryhmien ja heidän tarpeidensa tietoista priorisointia ja mm. erilaista yhteydenpitoa eri asiakasryhmien kanssa
- tuotteiden ja palvelujen laajempaa hahmottamista (voi sisältää mm asiakassuhteen hoidon)
- asiakassuhteen hoidon uudelleenmäärittelyä
- tarkistuksia toiminnan organisoinnissa mm. asiakasliittymäpinnassa.

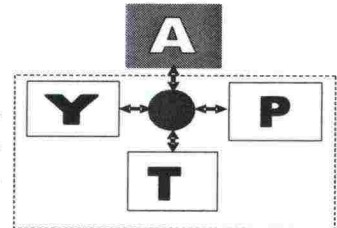
Tiehallinto on nyt asiakaslähtöisyyden ja tuotelähtöisyyden välitilassa. On ratkaisematta, mitä asiakaslähtöinen toiminta Tiehallinnolle tulevaisuudessa tarkoittaa. Tämän peruskysymyksen ratkaiseminen on olennaista ennen kuin tarkempaa asiakaslähtöisyyden kehityspolkua voidaan määrittää. Suunnanmäärityksellä voi olla vaikutusta koko Tiehallinnon visioonkin, joten ennen lopullisia päätöksiä on asiasta käytävä syvälinen ja perusteellinen keskustelu.



### 3 ASIAKKUUDEN LINJAUKSET

#### Asiakkuuden peruspilarit

1. Asiakkuus on kaikkien tiehallintolaisten asia.  
Kaiken toimintamme tulee olla asiakaslähtöistä niin ydin-, tuki- ja ohjausprosessissa kuin erillistoiminoissakin.
2. Asiakas on toimintamme lähtökohta.  
Tiehallinnon asiakkaat jaetaan toimintastrategian mukaisesti kahteen pääryhmään: kansalaiset ja elinkeinoelämä.
3. Huolehdimme arvoverkostostamme ja sen toimivuudesta.  
Asiakkaalle tuotettava palvelu on arvoverkostossamme toimimisen lähtökohta. Tuotamme arvoa asiakkaallemme yhteistyökumppanien kanssa ja palvelun tuottajien avulla toimeksiantajien luomin edellytyksin.
4. Vastuu palvelun laadusta on aina Tiehallinnolla.  
Meillä on kyky hallita palvelutuotannon kokonaisuutta siten, että palvelut vastaavat asiakkaamme tarpeita ja ovat priorisointiemme mukaisia palvelun tuottajasta riippumatta.



#### Asiakkuuden tavoitetila

**Tiehallinto toimii asiakaslähtöisesti**

#### Asiakkuuden linjaukset tavoitetilan saavuttamiseksi

1. Ymmärrämme, mitä asiakaslähtöisyys Tiehallinnossa tarkoittaa ja miten se näkyy arkipäivän toiminnassa.
2. Tuotteemme ja palvelumme muodostavat asiakkaalle loogisen kokonaisuuden.
3. Asiakasviestintämme on tehokasta.
4. Tuotamme arvoa asiakkaillemme yhdessä sidosryhmiemme kanssa.

## 4 KEHITTÄMISOHJELMA

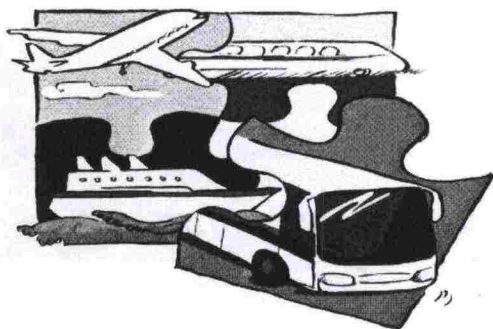
### Kehittämisen periaatteet

Muutos tuotelähtöisestä ajattelutavasta, organisaatiosta ja toiminnasta asiakaslähtöiseen ajattelutapaan, organisaatioon ja toimintaan on suuri. On vielä ratkaisematta, miten pitkälle haluamme tässä muutoksessa mennä. Muutos voi rajoittua toimintatavan muutokseen asiakasrajapinnassa. Tai se voi muuttaa organisaation johtamista ja rakenteita, suunnittelu- ja hankintaperiaatteita, henkilöstöhallintoa jne.

Ensimmäinen tehtävä on määrittää, mitä asiakaslähtöisellä Tiehallinnolla tarkoitetaan. Tämä kehittämissuunnitelma on laadittu niin, että johdon tekemät linjaukset siitä, mitä asiakaslähtöisyys Tiehallinnossa tarkoittaa, voidaan ottaa huomioon kehittämisen seuraavissa vaiheissa.

Riippumatta siitä, miten pitkälle haluamme muutoksen viedä, meidän on osattava muuttaa halu palvella asiakasta toimintatavoiksi arkipäivän työssä. Muuten emme voi sanoa toimivamme asiakaslähtöisesti. Tämä muutos koskee koko organisaatiota: sen kaikkia toimintoja ja yksiköitä.

Erillisiä laajoja kehittämishankkeita linjausten toteuttamiseksi ei käynnistetä. Osa toimenpiteistä on pienimuotoisia toimintaa kehittäviä projekteja. Valtaosa linjauksista toteutetaan suuntaamalla käynnissä olevia tai käynnistyviä kehittämishankkeita linjausten mukaisesti. Tällaisia hankkeita ovat ASTAR (Asiakasryhmien tarpeet) -tutkimusohjelma, SUUNTA (Suunnittelun tavoitetila) -kehittämisohjelma, hankintastrategian toteutusohjelma, asiakaspalvelujen kehittämisohjelma, ydinosaamisen määrittely, riskien hallinta ja ohjauksen kehittämistoimet.



Tärkeää on myös kehittää Tiehallinnon asiakaslähtöistä toimintaa tiiviissä yhteistyössä muiden väylävirastojen ja liikenne ja viestintäministeriön kanssa. Meillä kaikilla on yhteisenä tavoitteena ylläpitää ja luoda mahdollisimman hyvin kansalaisia ja elinkeinoelämää palveleva liikennejärjestelmä.

#### 4.1 Asiakslähtöisyys arkitoiminnassa

*Ymmärrämme, mitä asiakslähtöisyys Tiehallinnossa tarkoittaa ja miten se näkyy arkipäivän toiminnassa.*

Johdon  
määrittelemä  
asiakslähtöisyys

Aivan aluksi johto linjaa, mitä Tiehallinnon toiminta-ajatuksen ilmaiset "Tiehallinto tarjoaa tie- ja liikennepalveluja kansalaisten ja elinkeinoelämän tarpeisiin" ja "Tiehallinto toimii asiakslähtöisesti" käytännössä tarkoittavat. Seuraavat toimenpiteet tehdään vuoden 2006 aikana asiakkuus- ja ohjausprosessien yhteistyönä:

- Asiakkuuden kehittämisryhmä valmistelee esityksen siitä, millaisia vaihtoehtoja on edetä kohti asiakslähtöistä Tiehallintoa ja mitä kustakin vaihtoehdosta seuraa.
- Johto linjaa, mitä Tiehallinnossa asiakslähtöisyydellä tarkoitetaan ja tavoitellaan.



Asiakslähtöisyys  
ohjauksessa ja  
henkilöstö-  
hallinnossa

Johtamisen ja henkilöstöhallinnon keinoin tuetaan siirtymistä sellaiseen asiakslähtöiseen toimintaan, johon toiminta-ajatus viittaa. Keinoja otetaan käyttöön asteittain alkaen vuoden 2007 toiminnansuunnittelusta:

- Pääkonttori huolehtii, että asiakasnäkökulma on mukana kaikessa tavoitteen asetannassa.
- Asiakas- ja arvoverkostonäkökulma otetaan entistä selkeämmin mukaan arviointi- ja palkitsemisperusteisiin. Henkilöstöprosessi valmistelee asian. Osaamisen kehittämisohjelmassa vahvistetaan asiakkuusnäkökulmaa sen läpileikkaavana teemana.

Asiakslähtöisyys  
eri toiminnoissa  
ja tulosityksissä

Asiakslähtöisyys näkyy arkipäivän toiminnassa prosessien kehittämisen ja tulosityksikköjen toiminnan kautta. Asiakslähtöisyys näyttäytyy eri toiminnoissa eri kulmasta. Siksi asiakkuusajattelun tarkentamista on tehtävä erikseen eri ryhmien kanssa.

- Eri prosessien keskeiset toimijat avaavat, mitä asiakslähtöisyys ao. toiminnassa tarkoittaa ja miksi asiakslähtöisyyttä tavoitellaan.
- Prosessit integroivat asiakslähtöisyyden toiminta- ja laatu järjestelmiin sekä tuotteiden ja palvelujen laatuvaatimuksiin.
- Tulosityksiköt käsittelevät kehittämisspäivillään tai muulla sopivalla foorumilla sitä, miten asiakslähtöisyys ao. tulosityksikössä toteutuu.



## 4.2 Loogiset palvelukokonaisuudet

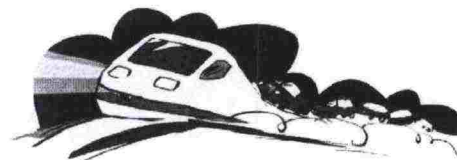
*Tuotteemme ja palvelumme muodostavat asiakkaalle loogisen kokonaisuuden.*

Pyrimme yhdessä muiden toimijoiden kanssa varmistamaan ihmisille ja elinkeinoelämälle toimivat matkat ja kuljetukset nyt ja tulevaisuudessa. Tie, joka on sovitulla tavalla liikennöitävässä kunnossa joka päivä, on nk. perustuotteemme. Asioita, jotka täydentävät tätä perustuotetta ovat mm. viestintä, liikenteen tiedotus, mahdollisuus osallistua suunnitteluun, erilaiset asiakas- ja viranomaispalvelut. Myös tunne ja asiakassuhteen hoito otetaan osaksi palvelukokonaisuutta.

Asiakaslähtöisyys  
tienpidossa

Myöhemmin palvelukokonaisuutta täydentävät ehkä myös kaupallisten toimijoiden tarjoamat erilaiset lisäarvopalvelut.

Fokuksen siirto tuotteista asiakkaisiin konkretisoi asiakaslähtöisyyden osaksi arkityötä. Tämä ei kuitenkaan tarkoita tuotteista luopumista vaan sitä, että tuotteet suunnitellaan asiakkaalle tarjottavan palvelukokonaisuuden näkökulmasta.



- Asiakassegmentointi viedään loppuun: asiakasryhmät määritellään ja kuvataan vuoden 2006 aikana. Tämä toimenpide on yksi ensimmäiseksi tehtävistä ja tehdään asiakkuuden ja ydinprosessien yhteistyönä.
- Asiakastiedon hankintaa kehitetään ja tiedon käytettävyyttä parannetaan. Samalla kehitetään uusia, asiakkaan parempaan ymmärtämiseen johtavia tutkimustapoja. Tämä kehitystyö tehdään osana ASTAR-tutkimusohjelmaa.
- Toimintatapaa tutkimustulosten käsittelyssä muutetaan. Yksittäisiin tuloksiin reagoinnin sijaan yhdistämme eri lähteistä saatua tietoa ja hyödynnämme sitä toiminnan suunnittelussa ja kehittämisessä. Muutos tehdään hankinnan, suunnittelun, asiakaspalvelujen, ohjauksen ja asiakkuuden yhteistyönä. Vastuu tästä on asiakkuusprosessin toimijoilla.
- Kun asiakasryhmät on tunnistettu, voidaan asettaa tavoitteet niiden palvelemiselle. Tavoitteiden asettaminen lähtee ao. ryhmän tarpeista ja tie- ja liikenneolojen merkityksestä ryhmälle. Tavoitteet asetetaan osana strategista suunnittelua.
- SUUNTA-kehittämisohjelma, hankintastrategian toteuttamisohjelma ja asiakaspalvelujen kehittämisohjelma varmistavat, että
  - suunnitteleme palvelumme ja tuotteemme asiakasryhmäkohtaisten tavoitteiden saavuttamiseksi
  - palvelumme muodostavat asiakkaan näkökulmasta yhtenäisiä palvelukokonaisuuksia
  - asiakkaan kokemus on palvelun tuottajasta riippumaton.
- Linjaamme sen, miten hoidamme asiakassuhteitamme ja miten toimimme asiakkaiden kanssa tienpidon prosessin eri vaiheissa. Tämä linjaus tehdään tukemaan uudistuvaa suunnittelujärjestelmää ja hankintamenetelyjä yhdessä näistä asioista vastaavien prosessien kanssa.

### 4.3 Tehokas asiakasviestintä

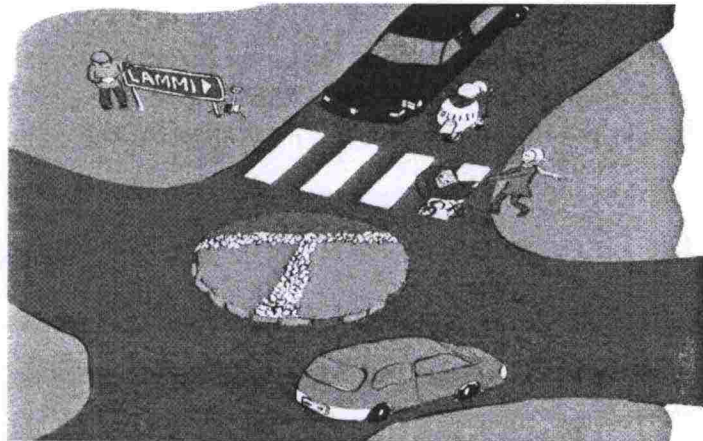
*Asiakasviestintämme on tehokasta.*

Asiakaslähtöisyys  
viestinnässä

Asiakaslähtöinen viestintä on osa Tiehallinnon asiakaslähtöistä toimintaa. Viestinnän keinoin voidaan osallistaa asiakkaita, perustella valintojamme, vaikuttaa odotuksiin ja tehdä Tiehallinnon toiminta läpinäkyväksi. Viestinnän vaikuttavuutta voimme lisätä ottamalla käyttöön tunteen viestinnän elementtinä.

Tärkeää on, että viestimme eri asiakasryhmille ja muille sidosryhmille niille sopivin keinoin ja kanavin sekä puhumme asiakkaan kieltä. Haluamme myös varmistaa, että yhteydenpito meihin on vaivatonta.

- Viestintäryhmä varmistaa, että viestintä on suunnitelmallista ja yhdenmukaista. Pääviestimme ovat samanlaisia tulosityksiköstä ja organisaatiotasosta riippumatta.
- Parannamme verkkoviestintää ja lisäämme sähköisen asiointin mahdollisuuksia verkkopalveluiden kehittämisryhmässä.
- Suunnittelu ja viestintä viestivät yhdessä valintamme ja niiden perustelut niin asiakkaalle kuin arvoverkostollekin. Asiakkaille tehdään tutuksi heille tarjottava palvelukokonaisuus. Näistä palvelukokonaisuuksista viestimme asiakasryhmäkohtaisin palvelulupauksin.
- Hankinnan, suunnittelun ja viestinnän yhteistyönä tehostamme hankeviestintää.
- Myös urakoitsijat viestivät asiakkaillemme. Periaatteet heidän kanssaan yhdessä viestimiselle luomme osana hankintastrategian toteutusta.





#### 4.4 Arvoa tuottava sidosryhmäyhteistyö

*Tuotamme arvoa asiakkaillemme yhdessä sidosryhmiemme kanssa.*



Loogisten palvelukokonaisuuksien muodostamiseen osallistuvat myös sidosryhmämme kuten muut väylälaitokset, liikenne- ja kuljetuspalveluiden tarjoajat ja palveluntuottajamme.

Suunnitelmallinen ja tavoitteellinen sidosryhmäyhteistyö on käynnistynyt hyvin. Sidosryhmien tyytyväisyys on korkea ja hyötyjä on saavutettu.

Nyt on toiminnan vakiinnuttamisen aika ja aika varmistaa, että sidosryhmien kautta saatu osaaminen ja tieto ovat koko organisaatiossa käytettävissä.

Pidämme sidosryhmäsalkkumme ajantasaisena ja johdamme sitä aktiivisesti huomioiden myös toimintaympäristössä tapahtuneiden muutoksien vaikutukset. Yhteistyölle jokaisen salkussamme olevan sidosryhmän kanssa on selkeät tavoitteet ja toimintamallit, jotka on määritelty asiakkaillemme tuotettavan hyödyn perusteella. Yhteistyömme sidosryhmien kanssa on suunnitelmallista ja tehokasta. Arvioimme yhteistyötä säännöllisesti toiminnan jatkuvaksi parantamiseksi. Verkostoitumisen kautta saatu tieto ja osaaminen ovat helposti koko Tiehallinnon käytössä ja hyödynnämme sitä mm. toimintamme asiakaslähtöisyyden kehittämisessä.

- Sidosryhmäyhteistyön vastuujohtajat ja -henkilöt vastaavat sidosryhmäkohtaisten tavoitteiden asettamisesta ja parhaiten toimintakäytäntöjen jakamisesta tuloksiköiden välillä.
- Sidosryhmäkohtaisesti tehdään nykytila-analyysi siitä, minkälaisia asiakashyötyjä kussakin sidosryhmäsuhteessa tavoitellaan. Analyysin tuloksia hyödynnetään sidosryhmäsalkun hallinnassa. Selvitys on osa Astar -tutkimusohjelmaa.
- Talon sisäisten verkostojen toimintaa, sekä olemassa olevia tiedon hallinnan keinoja (Doku, Sinetti) kehitetään. Uusia tiedon hallinnan ratkaisuja otetaan käyttöön. Vastuu näistä on asiakkuus- ja sidosryhmätyöstä sekä tiedonhallinnan kehittämistyöstä vastaavilla.
- Sidosryhmäyhteistyön tehokkuudelle ja tuloksellisuudelle asetetaan tavoitteet ja kehitetään mittarit. Työ tehdään asiakkuuden ja ohjauksen yhteistyönä.

Asiakaslähtöisyys  
sidosryhmä-  
yhteistyössä



## 5 TOTEUTUMISEN SEURANTA

Tiehallinto seuraa asiakastyytyväisyyttä ja asiakaslähtöisyyden kehittymistä monin mittarein. Nämä mittarit osaltaan mittaavat myös tämän kehittämisohjelman toteutumista. Joillekin uusille mittareille saattaa kuitenkin olla tarvetta.

### Sidosryhmien näkemykset ja tyytyväisyys

#### Tienkäyttäjien tyytyväisyystutkimus

- tyytyväisyys maanteiden tilaan ja kuntoon
- tyytyväisyys pääteiden talvihoitoon
- tyytyväisyys muiden teiden talvihoitoon
- urakkabonusten määrä

#### Strateginen sidosryhmätutkimus

- tyytyväisyys yhteistyöhön
- tyytyväisyys yhteistyön hyödyllisyyteen ja tuloksellisuuteen sidosryhmän näkökulmasta
- tyytyväisyys yhteistyön hyödyllisyyteen ja tuloksellisuuteen kansalaisten ja elinkeinoelämän kannalta
- tyytyväisyys olemassa olevasta tiestöstä ja sen liikennöitävyydestä vastaamiseen

#### Laatupalkintokilpailu tai itsearviointi

- 6a: Asiakkaiden näkemykset
- 8a: Yhteiskunnan näkemykset

Vaikka tienkäyttäjätyytyväisyystutkimuksessa tutkitaan myös ammattiautoilijoiden tyytyväisyyttä, jää Tiehallinnon asiakasryhmistä toinen, elinkeinoelämä, tyytyväisyysmittausten ulkopuolelle. Onkin syytä pohtia tulisiko tyytyväisyysmittauksia laajentaa tältä osin.

### Uudistuminen, innovaatiokyky ja julkisuuskuva

#### Innovaatiomittaus

- innovaatioindeksi

#### Laatupalkintokilpailu tai itsearviointi

- 1c: johdon viestintä ulkoisten sidosryhmien kanssa
- 2b: Luovien ratkaisujen hyödyntäminen
- 4a: Kumppanuuksien hyödyntäminen luovuuden ja innovatiivisuuden kehittämisessä

#### Media-analyysi

- julkisuuden määrä
- julkisuuden positiivisuus / negatiivisuus

**Tienpidon asiakaslähtöisyys**

Laatupalkintokilpailu tai itsearviointi

- 4a. Miten kumppanuussuhteita johdetaan ja hallitaan
- 5b: Miten prosesseja parannetaan tarpeiden mukaisesti ja innovatiivisuutta hyödyntäen, jotta tyydytetään asiakkaiden ja muiden sidosryhmien tarpeet ja tuotetaan heille lisäarvoa
- 5c: Miten tuotteita ja palveluita suunnitellaan ja kehitetään asiakkaiden tarpeiden ja odotusten perusteella
- 5 e: Miten asiakassuhteita hallitaan ja kehitetään

**Palvelulupauksen toteutuminen**

- palvelujen yleinen tunnettuus (matkan suunnittelu, keli- ja liikennetiedoista tiedottaminen, palautekanavat jne)
- tyytyväisyys eri palveluihin (liikkuminen talvella, liikkuminen kesällä, internetpalvelut)
- havaitut laatupuutteet talvihoitourakoissa (muistutukset, talvihoitosakot laiminlyönneistä, talvihoitosakot vakavista laiminlyönneistä)
- lupapäätösten käsittelyajat
- palautteiden käsittelyajat

**Asiakaslähtöisen toiminnan kehittymisen seuranta**

Edellä olevat mittarit eivät yksin anna kokonaiskuvaa kehittämisohjelman toteutumisesta. Tarkempi kuva saadaan erilaisilla auditoinneilla tai katsauksilla. Esimerkkejä näistä ovat:

- toimintajärjestelmän auditointi asiakaslähtöisyyden näkökulmasta
- toiminta- ja tienpidon strategioita tukevien suunnittelun, hankinnan, ohjauksen, asiakaspalveluiden ym. linjausten ja kehittämisohjelmien auditointi asiakkuuden näkökulmasta
- kuntokartoituksen uusiminen esim. 2-3- vuoden kuluttua.

Kehittämisohjelman toteutumista voidaan seurata myös vastaamalla seuraaviin kysymyksiin:

- Miten hyvin asiakasnäkökulma on mukana tavoitteita asetettaessa?
- Miten hyvin asiakas- ja arvoverkostonäkökulma on mukana arviointi- ja palkitsemisperusteissa sekä kehityskeskusteluissa?
- Onko asiakasnäkökulma mukana toimintalinjoissa?
- Onko asiakasnäkökulma mukana Tiehallinnon hankinta-asiakirjoissa ja palvelun toimittajien valintakriteereissä?
- Onko otettu käyttöön uusia asiakkaan parempaan ymmärtämiseen johtavia tutkimustapoja?
- Onko otettu käyttöön uusia tutkimustulosten käsittely- ja hyödyntämistapoja?
- Onko asiakasryhmien palvelemiselle asetettu tavoitteita?
- Onko asiakassuhteiden hoidolle olemassa hoitomalleja?
- Ovatko sähköiset palvelut lisääntyneet?
- Onko hankeviestintä kehittynyt?

## 6 KÄSITTEITÄ

### Arvoverkosto

Yhteistyökumppanit, toimeksiantajat sekä palveluiden tuottajat, joiden kanssa yhteistyössä tuotamme lisäarvoa asiakkaalle. Tiehallinnon sidosryhmiä ovat arvoverkoston toimijat ja asiakkaat.

### Asiakas

Asiakkaita ovat elinkeinoelämän toimijat ja kansalaiset. Asiakas on Tiehallinnon toiminnan lähtökohta ja perusta. Heidän tarpeisiin tuotetaan palveluja.

### Asiakaslähtöisyys

Toimintamalli, jossa asiakas ja hänen palvelemisensa on merkittävä toimintaa ohjaava tekijä. Vrt. Tuotelähtöisyys, jossa tuotteet ja niiden ominaisuudet ovat ensisijainen toimintaa ohjaava tekijä.

### Asiakasnäkökulma

Asiakaslähtöinen tapa katsoa asioita. Vrt. tuotenäkökulma eli tuotelähtöinen tapa katsoa asioita.

### Asiakasryhmä, asiakassegmentti

Asiakkaiden joukko, joilla on jokin yhdistävä tekijä.

### Asiakastieto

Asiakastieto on perustietoa asiakasryhmistä sekä tietoa niiden logistisista ja liikenteellisistä tarpeista, odotuksista ja tyytyväisyydestä.

### Asiakastyytyväisyys

Asiakkaiden tyytyväisyys tuottamamme palvelun laatuun. Asiakastyytyväisyyttä mitataan mm. asiakastyytyväisyystutkimuksilla.

### Asiakkuus

Asiakkuus on suhde Tiehallinnon ja asiakkaan tai muun sidosryhmän välillä.

### Palvelukokonaisuus

Asiakkaalle tarjottavien palveluiden muodostama kokonaisuus.

### Palvelulupaus

Palvelulupauksessa kerromme, millaisia palveluja asiakkaamme voivat odottaa. Seuraamme lupaustemme toteutumista toimintamme kehittämiseksi.

### Palveluntuottaja

Palveluntuottajilta tilaamme tuotteita ja palvelua. Maanrakennusurakoitsijoiden ja tie- ja liikennesuunnittelijoiden lisäksi ostimme palveluja mm. tutkimuslaitoksilta ja tiedonhallinnan palvelun tuottajilta.

### Sidosryhmä

Tiehallinnon sidosryhmiä ovat asiakkaat sekä yhteistyökumppanit, palveluntuottajat ja toimeksiantajat.



**Sidosryhmäsalkku**

Tiehallinnon tärkeimmät sidosryhmät. Näitä sidosryhmäsuhteita hoidetaan erityisellä huolella asiakkaidemme paremmaksi palvelemiseksi.

**Toimeksiantaja**

Tärkeimmät toimeksiantajamme ovat liikenne- ja viestintäministeriö, valtioneuvosto ja eduskunta. Toimeksiantajat asettavat tavoitteita ja reunaehdoja toiminnallemme ja luovat edellytykset työllemme.

**Toimintaympäristötieto**

Tietoa ulkoisen toimintaympäristön muutoksista ja heikoista signaaleista. Keskeisimpiä ovat tiedot yhteiskunnallisista ja taloudellisista muutostekijöistä sekä niiden vaikutuksista liikenteeseen.

**Yhteistyökumppani**

Yhteistyökumppaneita ovat mm. toiset väylälaitokset, muut valtionhallinnon toimijat, kunnat, maakuntien liitot, monet yhdistykset sekä edunvalvontajärjestöt. Teemme yhteistyötä tasa-arvoisessa suhteessa yhteistyökumppaniemme kanssa.

